**Оглавление**

**Введение**

1. **Руководство и руководитель в процессе управления**

1.1 Личность и деятельность руководителя

1. **Власть**
2. **Лидерство**

3.1 Личность лидера, принципы лидерства

3.2 Командная система управления

**Заключение**

**Список литературы**

**Список библиографических записей**

**Введение**

**управление руководитель лидер**

Компании, добивающиеся успеха, отличаются от отстающих тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Синонимами слов «руководство» и «руководитель» являются слова лидерство и лидер. Природу лидерства можно понять, сравнив с управлением. Основой лидерства является специфический тип отношения управления, или лидерский тип. Исторически этот тип сложился очень давно. Наши взгляды прикованы к руководителю организации, имеющему в своём подчинении работников, и способному направлять их деятельность для эффективной работы предприятия в целом для достижения результатов, соответствующих общим поставленным целям. Мы рассмотрим понятия власти, руководства и лидерства в системе управления, так как эффективное использование этих инструментов даёт руководителю способность направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач.

Используя работы современных авторов науки управления, попытаемся представить портрет руководителя, в соответствии с целями его руководства, изучая поведение и его стиль с точки зрения личностного, поведенческого и ситуационного подхода.

Свежей волной в данной работе, на мой взгляд, является желание выявить противоречие и взаимосвязь между руководителем и лидером, между властью и свободой, показать преимущества работы в команде, желание приоткрыть ещё один пласт, чтобы понять, в чём смысл соотношения трёх составляющих – людей, задач и управления в системе организации.

Полезность же данной работы вытекает из рассмотрения множества взглядов на содержание роли руководителя и лидера, и пусть послужит теорией для начинающих менеджеров и просто людей, интересующихся вопросами поведения личности в социуме.

Нас восхищает лидерство, которому присуще харизматичность и антибюрократизм. Этими двумя качествами в бизнесе не обойдёшься, значение их огромно. Великие достижения без них немыслимы. Лидерство - это результаты. Руководитель подвигает людей на великие свершения. Но не целью единой жив человек: есть ещё и смысл. Лидеры на всех уровнях влияют на результаты труда тем, что делают осмысленным сам труд. В западном обществе всё меньше симпатизируют умелым исполнителям ролей, а больше управленцам, работникам аппарата из мира политики и бизнеса. Тем сильнее хочется найти что-то настоящее, неподдельное. В организациях наблюдается тоска по лидерам, которые несли бы смысл и сплачивали коллектив. Ранее должностная иерархия придавала трудовой деятельности смысл. Джек Уэлч, экс-президент General Electic вынес приговор командной системе управления, он говорит так:

« Разделение по уровням иерархии разобщает, замедляет работу и приводит к искажению информации. Руководители пребывают в блаженном неведении относительно реального состояния дел» [18; с. 31]. Теперь всё изменилось, и в большинстве компаний усиливается значение горизонтальных связей ввиду необходимости быстрого реагирования на происходящее вокруг, и уменьшать затраты. Сегодня организации образуют альянсы со своими поставщиками, потребителями и даже конкурентами, поэтому границы компаний стали исчезать, и те из руководства, кто служит на благо общего дела, должны учиться существовать в мире высокой неопредёлённости, где чрезмерная привязанность к одной компании скорее недостаток, чем достоинство.

Старые идеологии, которые сплачивали ранее экономические системы, пришли в упадок и не годятся для сегодняшнего дня. Цинизм по поводу этого растёт и влияет на мировоззрение руководителей, они часто сами не могут ответить, в чём смысл их жизни. Общество оказывается в полнейшем моральном вакууме.

Только лидерство способно заполнить пустоту и безразличие. Наши компании нуждаются в лидерах, а не исполнителях чужой воли. А подчинённые нуждаются в руководителе, который будет вдохновлять их, наполнит деятельность смыслом и созиданием. Об этой великой миссии так высказываются Роб Гоффи и Гэрет Джонс: «Лидерство - тяжёлое бремя, но оно того стоит. Лидеры дают организациям цель и вдохновение. Лидеры изменяют мир».

**1. Руководство и руководитель в процессе управления**

Если взять, например, небольшой магазин книг или гимназию, или даже Вооружённые Силы любой страны, все они представляют собой организации. Мир, в котором живут менеджеры это организации, значимой частью которой они и являются.

Согласно определению Майкла Мескона: « Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей» [13; с.40]. В результате существования иерархии, вертикального разделения труда, строятся уровни управления организацией для выполнения конечной цели.

Цель эта состоит в том, чтобы « сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе – не больше и не меньше» [1; с. 41], то есть, говоря проще - добиться успеха. Если это коммерческое предприятие успех измеряется прибылью, если это учебный класс, то здесь эффективность будет определяться процентным количеством успевающих учащихся.

С одной стороны любая организация имеет общую цель или цели. Люди, составляющие человеческий ресурс, взаимодействующие друг с другом по реализации своего личного благосостояния, с другой стороны, являются носителями, таким образом, своих целей. Следовательно, для успешного функционирования предприятия и его сотрудников, необходимо находить и добиваться оптимального сочетания общих взаимодополняющих целей организации и коллектива.

В управлении организацией тесно переплетаются три главных её части: люди, входящие в неё, образующие формальные и неформальные группы, задачи, на решение которых направлена деятельность людей, и управление, которое формулирует эти задачи и руководит человеческими ресурсами для достижения конечных целей организации.

Руководство, как раз состоит в том, что представляет собой процесс организации ответственного и квалифицированного управления общением и деятельностью членов коллектива, осуществляемый руководителем, который официально назначен на должность.

Если мы заглянем в словарь английского языка, то найдём перевод интересующих нас слов:

Leader ['li:dә] - ( спорт.) лидер; head [hed] - глава; возглавлять; executive [ig'zekjutiv] - руководитель; руководящий; manager [ 'mænidзә] – управляющий; менеджер; сhief [tςi:f] - вождь; начальник; главный.

И руководитель, как мы видим, - это и лидер, и глава, и тренер, и менеджер, и управленец – главный работник компании, принимающий решения по важнейшим вопросам аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда коллектива и предприятия в целом. Это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчинёнными, и как пишет Питер Друкер: «Лидерство - это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие её рамки» [13; с.514].

Руководитель - это член организации, имеющий, как правило, подчинённых, наделён полномочиями направлять действия сотрудников, и «несёт всю полноту ответственности за состояние управляемого объекта» [19; с. 116]. Руководитель работает не только со своими подчинёнными, но взаимодействует со всеми, кто связан с внутренней и внешней средой организации.

И рядовой менеджер, и руководитель высшего звена в процессе трудовой деятельности играют несколько ролей – выполняют требования, определённые должностным списком. И каждый в силу специфики своей личности оказываете существенное влияние на характер исполнения управленческой роли, но не на её содержание. Содержание роли работника в качестве руководителя определяются документами, регламентирующими деятельность организации, - положением об организации, подразделении, аппарате управления должностными инструкциями.

«Человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определённую работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. В тоже время, даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определённой роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным и квалификационным, так как человек обладает ещё и набором своих личностных качеств и настроений, что обязательно сказывается на его труде. Более того, знание личностных характеристик человека зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией», считает С. Д. Резник. [15; с. 114].

**1.1 Личность и деятельность руководителя**

Главные роли, которые в процессе производства, выполняет руководитель принято делить на три группы. К первой относят: **межличностные,** где человек выступает в качестве: 1) главного руководителя (глава организации, наделённый правовой и социальной властью); 2) лидера (осуществляет все управленческие функции, отвечает за подбор, расстановку, воспитание и мотивацию работников); 3) связующего звена – посредника (осуществляет переписку, участвует в совещаниях, презентациях, выставках, контактирует с внутренним и внешним окружением организации). Ко второй: **информационные** роли. Здесь руководитель - это: 1) приёмщик информации (поиск, сбор, обработка информации, работа с периодическими изданиями и др.); 2) распространитель информации (передаёт её внутри организации, используя разные способы передачи); 3) представитель (передаёт информацию во внешнюю среду, выстраивая взаимоотношения со сторонними организациями, клиентами, партнёрами и т.д.). К третей группе ролей относятся **роли, связанные с принятием решений**: 1) предприниматель (ищущий повышения эффективности предприятия, разрабатывающий стратегию развития основных направлений деятельности компании); 2) устраняющий нарушения (выступающий координатором деятельности подразделений, в том числе в кризисные периоды); 3) распределитель ресурсов (отвечает за распределение ресурсов организации, участвующий в формировании бюджета, программы работы предприятия); 4) ведущий переговоры ( представляет компанию на всех переговорах).

Все перечисленные роли взаимосвязаны и взаимозависимы. В комплексе они определяют содержание и объём работы руководителя независимо от характера организации. Руководители непрерывно меняют свои роли в зависимости от вида проблем и складывающихся ситуаций. У каждого руководителя один вид ролей может преобладать над другим.

«Каждый человек ежедневно играет определённые роли, каждый старается найти в изменчивой ситуации именно ту роль, которая поможет ему лучше приспособиться, адаптироваться к требованиям общества, облегчить контакты с другими людьми. Эти роли могут вступать в конфликт между собой, но совершенно очевидно, что человек обязан их глубоко знать и уметь вжиться в каждую из своих ролей», - пишет Кнорринг. [11; с.110].

Вспомним Уильяма Шекспира: «Весь мир - театр, в нём женщины, мужчины- все актёры. У них есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль…».

«…Искусство управления, весь опыт человеческого общения учат избегать стереотипов поведения, раз и навсегда избранных актёрских масок, быть всегда другим, неожиданным, если изменилась ситуация. Сегодня, на вечеринке у друзей, он холерик с « быстрой, эмоциональной реакцией; на совете директоров - флегматик «медлительный, уравновешенный»; а на любовном свидании - сангвиник, живой и мягкий в общении. В этом-то и притягательность неординарного человека, в его нестандартности, непредсказуемости, хотя заложенная природой склонность человека определённым лишь ему характерным реакциям на внешний мир, несомненно, меняется» - пишет Кнорринг в «Искусстве управления» [Его же].

Три ключевые сферы деятельности - социально- психологическая, производственно-экономическая, организационно - управленческая составляют работу руководителя.

Кроме организации работы, менеджер несёт личную ответственность за её деятельность.

Труд руководителя носит в основном умственный характер. Результатом этого труда являются решения и действия руководителя. Фактическая структура затрат времени руководителя зависит от ситуации, в которой работает организация, и таких внутренних факторов, как структура и организационная культура. Цель труда руководителя – организация совместных усилий коллектива, направленная на достижение эффективных конечных результатов. Содержанием деятельности руководителя являются целенаправленные действия по обеспечению взаимосвязанных функций планирования, организации, распорядительства, мотивации, и контроля за процессом и результатами работы организации. Знание этих пяти функций и их правильное применение – залог успешного руководства. Но невозможно эффективно выполнять все эти функции, если нет эффективного руководства.

« У руководителя любого ранга, который ежедневно, ежечасно общается с людьми, нет ничего, кроме Слова и знания принципов и методов искусства управления. Но это – большая сила, если ты Мастер. Америка, да и весь мир были ошеломлены выводами Технологического института Карнеги: если специалист в области промышленного производства достиг крупных успехов, то своим достижением он обязан на 15% своим специальным знаниям, а на остальные 85% - своей способности руководить людьми, таланту руководителя, знанию человеческой инженерии», - приводит Мескон. [13; с.141].

Одному из известных людей США, военно-финансовому руководителю XX века Роберту Макнамара принадлежат слова: « Управление – это самое созидательное искусство, - искусство искусств, ибо это искусство создавать таланты».

Задача руководителя – раскрыть свой потенциал и использовать возможности своих подчинённых таким образом, чтобы коллектив трудился с максимальной отдачей. К. Киллен писал: « Искусству руководства нет замены. Система управления не может создавать руководителей. Однако она может создать условия, при которых способность быть руководителем проявляется или будет подавлена».

С. Д. Резник приводит три аспекта, к которым может быть сведено «руководство»: 1) принятие решений относительно того, что нужно сделать; 2) налаживание сотрудничества между работниками; 3) обеспечении энергии, необходимой для достижения поставленных целей организации. « Достижение целей организации – главная обязанность руководителя. Он должен стремиться к постоянной адаптации организации к требованиям внешней среды. Сегодня актуальным является стратегическое руководство, для которого руководителю необходим широкий кругозор, позволяющий выработать программу оптимизации деятельности, входящей в сферу его компетенции» [15; с.69]

На протяжении 20 лет Джек Уэлч управлял компанией «Дженерал электрик». Вопреки жестокой конкуренции он сумел сделать её одной из самых преуспевающих организаций.

Уэлч всегда следовал главному принципу: основной опорой организации являются люди. Он увольнял ежегодно 10% сотрудников, так называемое «слабое звено», считая что для компании нужны люди с высоким потенциалом и огромным стремлением сделать прежде всего свою жизнь богаче, т.е. смогут разбогатеть, а « робкая десятка» никогда не сможет выдвинуть ни себя ни компанию в лидеры. Джек Уэлч предлагает свой список «правил руководителя», отличный от других. Его кодекс включает следующие положения: 1) руководитель должен ежедневно повышать эффективность своих подчинённых:

« Всегда помните о том, что хотя объективная оценка и наставничество, конечно, важные аспекты, но, в конечном счёте содействие обретению уверенности в собственных силах – это, наверное, самое главное из того, что вы можете сделать. Используйте любую возможность, чтобы вселить эту уверенность в тех, кто того достоин. Чем более конкретными будут ваши похвалы, тем лучше» [18; с.62].Второе правило: руководитель должен быть уверен в том, что подчинённые понимают и разделяют его концепцию, он должен довести смысл концепции до каждого сотрудника и показать, где сотрудники могут заработать, разделяя и выполняя задумку лидера.

Руководитель ставит себя на место каждого подчинённого и питает его позитивной энергией и оптимизмом, - правило третье. Четвёртое: руководитель создаёт атмосферу доверия, проявляя прямоту, открытость и честность. Пятое правило: он обладает мужеством идти на непопулярные шаги (это может быть сокращение финансирования проекта, увольнение сотрудника или закрытие предприятия) и принимать решения, продиктованные ситуацией. Уэлч далее пишет: « Иногда принять решение трудно, потому что оно, казалось бы, нерационально, но вы интуитивно чувствуете, что надо пойти на такой шаг. Прислушивайтесь к своему внутреннему голосу. Вас сделали руководителем, потому что вы были проницательнее других и чаще оказывались правы» [Его же]. Руководитель балансирует между любознательностью и скептицизмом и добивается того, чтобы возникшие у него сомнения, вопросы приводили к конкретным действиям. Руководитель подаёт пример подчинённым готовностью пойти на риск и стремлением расширить свои знания. И последнее, восьмоё: руководитель умеет поздравить с успехом, « заставить людей чувствовать себя победителями, создаёт атмосферу признания заслуг и даёт заряд положительной энергии» [Его же].

**2. Власть**

Управление как отношение состоит в направленной деятельности руководителя, как субъекта с одной стороны и сотрудника, как объекта, с другой стороны на которого направляются импульсы, команды управляющего. Руководитель в данном взаимодействии должен иметь потребность и возможность управлять, а сотрудник, - иметь готовность выполнить команды своего начальника. Но определяющее значение в этих субъект - объектных взаимодействиях играет то, что подчинённый должен выполнить распоряжение, волю своего руководителя и так, как хочет именно второй. Соответственно руководитель, как считает Адизес, – это ещё и «лицо, которое создаёт мотивацию, заранее знает, что нужно сделать; суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать это добровольно» [1; с. 28], т.е. другими словами, чтобы человек захотел сделать это сам. В этом одна из граней руководства, как науки и искусства управления людьми. Побуждать, или мотивировать - значит воздействовать на людей определённым образом или влиять на них.

Для успеха общего дела руководитель должен уметь использовать статус лидера, власть и личное влияние.

Влиять – значит своим поведением изменять мир (поведение, чувства, отношение) другого человека. Все мы, находясь в обществе, так или иначе, влияем друг на друга.

Высшая цель, высшая потребность индивидуума, если вспомнить пирамиду Абрахама Маслоу, является стремление к самовыражению, самореализации, его стремление к личной власти. Недаром в обществе сложилась поговорка:

« Хочешь познать человека - дай ему власть».

Альберт Иванович Кравченко, доктор социологических наук в своей работе « Макиавелли: Технология эффективного лидерства» пишет: «Свойство стремиться наверх не зависит от личных достоинств и недостатков. Оно действует в людях наподобие объективного закона, не зависящего от их воли и сознания. «Воля к власти», если воспользоваться ницшеанской терминологией, выше человеческих чувств, она управляет нами вопреки нам самим.Успех в продвижении наверх зависит не столько от интенсивности ориентации на власть, сколько от наличных средств. Обладающие многим имеют в распоряжении больше средств - деньги, связи, интриги, чтобы сеять смуту в обществе, дестабилизировать существующий порядок. «Богатое честолюбие» опаснее «бедного», ибо возбуждает в людях, не обладающих властью, желание овладеть ею и всем тем, что сопряжено с властью - богатствами и почестями».

Способы влияния на человека в организации могут быть разнообразными: это могут быть идеи, эмоции, личные просьбы, штрафные санкции и пр. Влияние руководителя направлено на достижение цели (результата) как отдельного взятого работника, так и организации в целом.

Для выполнения своих функций руководитель располагает властью, без власти нет организации и нет порядка. Это способность осуществить свою волю, оказать управленческое воздействие на поведение людей с помощью своего авторитета (формальная власть - с позиции занимаемой должности), права или насилия. «Власть – это возможность влиять на поведение других людей» [13; с. 515].

« Словарь русского языка» выделяет три основных значения слова **власть:** 1) право ивозможность распоряжаться кем и чем-либо, подчинять своей воле; 2) политическое господство, государственное управление и его органы; 3) лица, облеченные правительственными, административными полномочиями.

По убеждению Мери Паркер Фоллет, власть есть способность добиваться определённых целей, быть их причиной, порождать изменения. Мери принадлежит идея совместной власти, вместо доминирующей, авторитарной, где налицо взаимосвязь поведения « власти с кем-либо» вместо « власти против кого-либо».

Власть по Герберту Саймону: 1) определяет круг ответственности исполнителя перед вышестоящим руководителем, и в этом смысле формальная власть допускает применение принудительных санкций; 2) обеспечивает профессиональную экспертизу всех принимаемых решений путём включения в управленческую иерархию нужных и авторитетных экспертов; 3) обусловливает координацию усилий всех членов организации, т.е. признание ими обязательных для них решений и общих целей.

В современном обществе понятие власти, прежде всего, ассоциируется с политической властью, с государством. В ракурсе же данной работы нас больше интересует власть с психологической точки зрения, и это, по мнению А. Н. Занковского « понятие не просто имеет непосредственное отношение к психической деятельности людей, но является фактором, оказывающим **определяющее** влияние на их поведение и деятельность!» [8; с. 105]

Власть может относиться к одному человеку, группе и организации в целом. Основу власти составляет ассиметрия отношений между людьми и существующая в связи с этим возможность одного человека влиять или воздействовать на другого. Эта ассиметрия строится на том, что первый обладает чем-либо, в чём нуждается, к чему стремится, что любит и желает, второй. Тот, кто обладает ресурсами, при любых обстоятельствах будет обладать властью над теми, кто лишён этих ресурсов и чьи потребности связаны с ними [Его же]. Другими словами главное её свойство – это зависимость, и взаимозависимость.

« Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей» [5; с.451].

«Схема поведенческого «контура» власти, показывающая, как становится возможным изменение поведения» [8; с. 106] второго индивида (как объекта воздействия первого; и поведение как функция контролируемой потребности) представлена в Приложении А данной работы на рисунке 1.

« Низкое коварство власти» - в способности изменять поведение человека в заданном направлении, манипулируя его потребностями. Чем больше власть второго над первым, тем крепче связи между ними. В реальной жизни люди связаны друг с другом множеством и многообразием потребностей, поэтому зависимость их друг от друга и власть носит взаимный характер.

Обычно рассматривают шесть оснований власти, которые может использовать субъект «для изменения поведения, представлений объекта влияния: 1) вознаграждение (власть поощрения), 2) принуждения (власть силы, насилие), 3) легитимность (должностная власть, закреплённая законами, нормами, правилами), 4) экспертные знания (экспертная власть), 5) харизма ( референтная власть); и 6) информация ( информационная власть).

Власть, основанная на принуждении, чувстве страха, эффективна, но накапливает у людей отрицательные эмоции, негатив, который мешает работе и рано или поздно может вызвать бурную реакцию. Власть, основанная на вознаграждении, похвале более предпочтительна, так как создаёт стимулы для выполнения работы, так как эти поощрения представляют ценность для людей. Однако не всегда можно точно определить, какая награда будет предпочтительнее для исполнителя.

Опытные руководители чаще всего являют собой пример компетентных людей во многих отношениях и сферах деятельности, и служат примером для своих подчинённых. Власть, основанная на положительном примере, на симпатии, на вере в своего руководителя достаточна прочна.

Традиционная или законная форма власти - влияние через привитые цивилизацией культурные ценности – самая распространенный тип власти.

Хотелось бы поподробнее остановиться на харизматической власти, построенной на силе личностных качеств или способностей лидера. Референтному лицу, служащему примером для подражания, даётся реальная возможность менять представления людей. И если руководитель обладает референтной властью, его подчиненные буду воспринимать поставленные им цели как свои собственные. Отношения в коллективе основываются на уважении к шефу и стремлении быть таким же, как он. Любовь, как поёт известная в прошлом рок-группа Scorpions, дороже золота, её не купишь.

Люди всегда охотнее принимают позицию симпатичного им человека, поэтому располагать к себе подчинённых - есть прямая обязанность каждого руководителя. В этом состоит один из секретов управления, вызывать аттракцию - привлечение, притяжение одного человека к другому. Явление аттракции до конца не изучено, и чем-то сродни сексуальному влечению, но факт его существования не вызывает сомнений, и поэтому не учитывать его при формировании межличностных отношений было бы неправильно.

И ещё одна важная составляющая власти - ответственность. Многие руководители стремятся и достигают власти, и как писал Анри Файоль: «…тем не менее, ответственность настолько же не любят, насколько ищут власти. Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет много качеств. Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности».

Оборотная сторона власти – свобода. « Если удовлетворение потребностей индивида не зависит от другого, то он не зависит от другого человека, то он не зависит от последнего, т.е. никак не связан с ним и потому – свободен от его влияния. Таким образом, свобода, у А. Н. Занковского, может быть определена как возможность самостоятельно контролировать удовлетворение собственных потребностей» [ 8; с. 109].

В отличие от формальной (официальной) власти неформальная даётся сверху, вторая же должна быть получена снизу. В том числе и личная власть - даётся снизу – от подчиненных, также может и отняться. Власть – процесс в постоянной динамике, это люди, ситуация, отношения, меняющиеся со временем. Цель директора – руководить сотрудниками так, чтобы организация работала успешно, оказывая своё влияние на личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Важно, чтобы каждый участник системы знал свои функции и границы своей власти, своей ответственности. Конфуций учил: « Секрет доброго правления: правитель да будет правителем, подданный – подданным, отец - отцом, а сын - сыном».

**3. Лидерство**

Руководство, лидерство и власть – самостоятельные понятия, притягивающие многих исследователей менеджмента к рассмотрению их с нескольких сторон, во взаимосвязях и сравнениях.

Опытное изучение социально-психологичесих основ руководства и лидерства началось в 20-х годах XX века, однако в силу своей сложности эта проблема не имеет общепринятого решения и по настоящий день.

Существует явное отличие лидера от управленца. Когда директор компании, используя иерархическую власть, добивается блестящих результатов, многие называют это лидерством. Но это нет так. Здесь мы видим пример власти управленца, основанную на выполнении подчинёнными приказов и распоряжений. Руководство связано со статусной властью, официальных, формальных отношений. В лидерском управлениииспользуется власть, построенная на уважении к сотрудникам и взаимном доверии, неформальна по своей сути. И основой лидерства, как процесса, являются межличностные отношения, в которых переплетаются отношения руководства и рабочего коллектива компании, а руководитель управляет процессом общения и всей деятельностью предприятия, это может быть машиностроительный завод или аптека, или магазин детской обуви.

Лидера можно узнать **по нескольким ярко выраженным чертам**. По Килтсу: «В первую очередь он видит цель и умело использует людей и ресурсы для её достижения» [9; с. 115] Второе и не менее важное качество – способность налаживать эффективную коммуникацию.

« Вы должны завоевать признание и вселить в людей веру. Далеко не всё можно сделать в одиночку. Вам нужна команда, которая хочет победы так же сильно, как вы. Команда должна быть предана своему лидеру, но, что ещё важнее, лидер должен быть предан своей команде и целям, выходящим за рамки его собственных интересов, верить в корпоративные цели и сделать их приоритетными. Хороший лидер также признаёт, что людей и организации, которые пребывают в состоянии покоя, ждёт провал. Когда у компании есть проблемы, вам нужен тот, кто поведёт за собой людей по пути финансового оздоровления» [Его же].

Лидер способен признать свои ошибки и не боится открыто принять необходимые меры для исправления. Лидеру свойственны настойчивость в достижении групповой цели, поиск единомышленников, он - постоянный ученик и должен выделяться из толпы.

Руководство же можно определить как процесс управления группой, осуществляемой начальником как посредником социальной власти. Создаётся впечатление, что руководство и лидерство решают сходные задачи. Однако лидерство представляет собой психологическую характеристику поведения отдельных членов группы, а руководство является опредёлённым проявлением социальных отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления – подчинения. Понятно, что в руководстве также проявляются два аспекта власти: административная и психологическая, сближающая руководителя с неформальным лидером по способам воздействия на членов группы. Следовательно, несмотря ни на что, по своей психологической сущности феномены руководства и лидерства достаточны близки, ошибочным было бы представление о полном их соответствии в одном лице управленца. Руководитель, как бы близок он не был к интересам своего коллектива, должен воздействовать как в целом на всех её членов, так и на её лидера, что может рассматриваться как совмещение статусной и личной формы власти.

Несмотря на выявленные различия, есть и общее. И руководитель, и лидер осуществляют значимое социальное влияние в коллективе: они выполняют роль координаторов, организаторов деятельности членов социальных группы и используют субординационный отношения: в первом случае они чётко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

Как появляются истинные менеджеры - лидеры, настоящие, эффективные руководители? И как им можно стать? Бенджамину Франклину принадлежат слова: «Кто мудр? Тот учится у всех и каждого. Кто силён? Тот, кто обуздал страсти. Кто богат? Тот, кто доволен судьбой. Кому это дано? Никому».

Идеальных людей нет, следовательно, найти идеального менеджера практически невозможно. Ицхак Адизес называет такого (идеального) абстрактного руководителя «книжным менеджером, поскольку его можно встретить только на страницах учебников. Рассчитывать на совершенство свойственно юности, а тому, кто достиг зрелости, следует распрощаться с иллюзиями» [1; с.26].

Но если стать идеальным практически невозможно в быстроменяющемся мире, можно попытаться приблизиться, достичь вершин мастерства и стать почти идеальным, как не справедлива фраза, сказанная Адизесом. Здесь проявляется противоречие взглядов авторов науки управления. У 80% книжных изданий, посвящённых вопросам менеджмента, повышенное внимание уделяется качествам лидера, как индивидууму социума, но опускается оcнова лидерства, строящаяся на том, что « лидерство – это то, что мы делаем вместе с людьми», как констатирует Роб Гоффи. [6; с. 17]

**3.1 Личность лидера, принципы лидерства**

Чтобы ответить на вопрос, какой он, настоящий руководитель, хотелось бы вспомнить аксиомы лидерства.

Роб Гоффи и Гэрет Джонс определяют три их фундаментальных части.

Первое. «**Лидерство ситуативно**. То, что требуется от лидера, всегда зависит от обстоятельств. Ясно, что и действия лидера влияют на ситуацию, в которой он очутился, меняют её» [Его же]. История знает немало примеров великих полководцев, королей и президентов. Путь Уинстона Черчилля к власти перед второй мировой войной был не гладким. Он был вдохновляющим лидером военного времени, и в течение трёх лет, когда существование Англии было поставлено на карту, британцы приносили немыслимые жертвы только потому, что об этом их просил Черчилль. После войны, для восстановления страны его бульдожий стиль не годился, его правительство было смещено. Идея о высшей расе Адольфа Гитлера смешила весь мир, его власть, неистовство и расизм потрясли мир, но в то же время глубоко удовлетворяли потребность немцев в уважении, так как их самолюбие было задето поражением в первой мировой войне. Огромное влияние на американский народ оказало правление Франклина Рузвельта. Это был один из харизматических лидеров страны за всю её историю.

« Умение наблюдать и понимать происходящее, то, что мы называем умением чувствовать ситуацию, имеет первостепенное значение для лидерства. Это требует сочетания сенсорных и когнитивных способностей. Эффективные лидеры улавливают важные ситуационные сигналы. Они умеют настроиться на организационную волну и понять то, что скрыто от глаз. ( Не попахивает ли эта сделка? Можно ли иметь дело с этими людьми?) Они применяют свои лидерские активы для перестройки ситуации к пользе идущих за ними» [6; с.19] Второе. Лидерство **неиерархично.** Лидерство не удел для избранных. Наоборот, лидеры должны быть на всех уровнях организации, как в команде высшего руководства, так и среди начальников подразделений и рядовых сотрудников.

В качестве примера можно привести бизнес крупнейшей компании Португалии Sonae, охватывающий множество направлений, от производства фанеры до телекоммуникаций. « В компании одержимы высокими результатами и не выносят посредственности. Позиция её сформулирована чётко: « Здесь вы либо лидер, либо кандидат в лидеры». То есть если вы ни тот, ни другой, эта компания не для вас» [Его же].

Третье. Лидерство **проявляется в отношениях**. Отношения - двусторонний процесс активных сторон, « социальный конструкт, который всё время воссоздаётся в отношениях между лидерами и теми, кого они берутся вести за собой»[6;с. 21]. Эти отношения не обязательно гармоничны, но лидеры знают, как подвигнуть своих подчинённых на высокие достижения. Сотрудники всегда хотят испытывать чувство собственной значимости и воодушевления, ощущения того, что лидеры подставят им плечо, помогут, поддержат, и соответственно дадут им это. И их руководитель будет настоящим, реалистичным, открытым. Такие отношения возможны, когда лидер демонстрирует подлинность, неподдельность. Именно на этом строится доверие между всеми членами организации.

Учитывая эти аксиомы, не обойти и четыре ключевых принципа Марвина Бауэра для руководителя, желающего успешно управлять, и добиться уважения и доверия со стороны коллег, которые перекликаются с аксиомами Гоффи.

Принципы, которые необходимо усвоить и использовать в своей работе, включают в себя, у М. Бауэра, прежде всего **отношение к сотрудникам**. Оно требует обращаться с людьми, как с личностями, признавать их уникальность и ценность, видеть в людях лучшее, и основываться на том, « что большинство людей, если с ними обращаться справедливо и уважительно, выполнят любую работу более эффективно. Именно культура лидера создаёт здоровую атмосферу в компании» [3; с.81].

Развивать у своих подчинённых **уверенность в себе, в своих силах**. «Критика подобна голубям», если она не по существу, не несёт в себе предложений по улучшению той или иной ситуации. Как много у нас начальников, грубых и нетактичных, допускающих оскорбление сотрудников в присутствии коллег. Похвала и признание крайне необходимы любому человеку. Это наделяет смыслом его работу, его жизнь. Потребность человека в признании и причастности, например, к общему делу, у Абрахама Маслоу, аналогичны потребностям роста у Клейтона Альдерфера. Очень важно, использовать одобрение, взаимопомощь, похвалу, развивая уверенность людей в своих силах, повышая их самооценку.

Третьим и одним из важных принципов является **воспитание последователей**. Нет незаменимых должностей и людей. В компаниях, где серьёзно относятся к обучению персонала, всегда на замену есть квалифицированные люди. Ротация персонала – средство, обогащающее в процессе труда опыт и результат, как сотрудника, так и всей компании в целом, так как открывается новое видение по решению тех или иных поставленных задач, с позиции рассмотрения её новым человеком на новом месте и под новым углом зрения. Гарднер подчёркивает: « Если у лидера есть желание развивать людей, он найдёт способ, как это сделать. Эксперты всё чаще советуют: «привлекайте сотрудников к принятию решений», «делегируйте полномочия»,

« передавайте ответственность», « расширяйте их кругозор», « производите регулярную ротацию». Главное здесь – установка на реальное содействие успеху других людей» [3; с. 85].

Партнёрское отношение к сотрудникам содержит в себе четвёртый принцип. Используя позитивный настрой, модель общения « Я хороший, ты - хороший» можно добиться полноценного взаимодействия с людьми. Коллектив должен чувствовать, что от него зависит настоящее и будущее и компании, так и будущее каждого взятого в отдельности человека. Успех компании напрямую зависит от успехов её членов. « Следует сформировать у сотрудников широкое понимание бизнеса, чтобы они знали не только своё непосредственное направление деятельности, но и работу компании в целом: цели, ключевые факторы успеха, корпоративную культуру, конкурентную политику и способы получения прибыли. Только так сотрудники почувствуют, что их участие в деятельности компании реально и они свободны в выражении своих мыслей и идей, даже выходящих за рамки их должностных или выполняемых в команде обязанностей [Его же]. Сотрудники должны ждать встречи с руководителем, руководитель – лидер должен быть всегда положительно настроен и нести оптимизм.

Специалисты по управлению часто упоминают четыре принципа Никколо Макиавелли, которые, по мнению Р. Ходжеттса, оказали влияние на развитие менеджмента, хотя были созданы в эпоху Возрождения: 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников; 2) подчиненные должны знать, что они могут ожидать от своего лидера, и понимать, что он ожидает от них; 3) лидер должен обладать волей к выживанию; 4) лидер - всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Резюмируя, можно сказать, что аксиомы лидерства Роба Гоффи и Гэрета Джонса, и главные принципы Марвина Бауэра и Макиавелли частично соприкасаются во взгляде на вопрос, какое отношение должно быть у лидера к коллективу и каким он должен быть сам.

Какие качества делают человека пригодным к лидерству? Что в нём есть такого особенного? Что значит эффективно управлять?

Среди первых исследований вопросов поведения лидера характерно положение, что лидер имеет врождённые черты для результативного руководства, в любой ситуации он обладает и проявляет эти качества, то есть поведение его строиться в зависимости от его окружения, от ситуации, складывающейся в тот или иной момент деятельности. Поэтому «исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров» [5; с. 468]. Довольно большой список выявленных качеств был составлен и присоединял всё новые и новые качества, добавляемые новыми исследователями. В 1948 г. Ральф Стогдилл и 1959г. Ричард Манн попытались суммировать известные ранее сведения и на их основе сгруппировать наиболее значимые качества. Стогдилл приводит пять основных, таких как: уверенность в себе, ум или интеллектуальные способности, господство или преобладание над другими, активность и энергичность, знание дела. Но они не дают объяснения появления лидера. Многие люди, обладающие этими качествами, так и не сумели стать лидерами. Стогдилл сделал вывод, с которым бы согласились учёные-бихевиористы, что « человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств» [13; с.542].

Английские консультанты по управлению Майк Вудкок и Дейв Фрэнсис на первый план выдвигали фигуру индивидуального менеджера, его личность и судьбу. В списке способностей для эффективного управления они приводили: способность управлять собой, разумные личные ценности, чёткие личные цели, упор на постоянный личностный рост, навык решать проблемы, изобретательность и способность к инновациям, высокая способность влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать и развивать подчинённых, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Они считали, что достаточно выявить ограничения (их они приводят их одиннадцать), сдерживающие потенциал и результаты работы « системы», то есть организации в целом, преодолеть их, и выработать правильные действия для эффективного управления. «Наша теория предлагает в качестве быстрейшего и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту» [7; с. 20].

Марвин Бауэр, в своей книге « Курс на лидерство» определяет качества, которые необходимы руководителям в управлении бизнесом. Среди них: честность, как способ завоевания доверия коллектива, справедливость, скромность, умение слушать, восприимчивость к новому, способность чувствовать людей и ситуации, инициативность, здравый смысл, широта взглядов, гибкость и адаптивность, способность принимать качественные и своевременные решения, способность мотивировать, оперативность, собственноличный пример.

Говарду Бехарму, одному из руководителей компании Starbuks принадлежат слова: «Наш бизнес - это люди, которым мы подаём кофе, а не кофе, который мы подаём людям» советует помнить **10 принципов лидерства** и использовать в своей работе.

«Всегда носить свою шляпу - залог успеха» [4; с. 17].

Первый принцип звучит: Самосознание - всегда носить одну и ту же шляпу. Сказать иначе - быть самим собой, с самим собой в ладу, «найти свою шляпу». В любой ситуации всегда есть выбор. Конечно, постоянно необходимо лидеру меняться, но оставаться только в своей шляпе.

Это утверждение перекликается с ранее приведённым утверждением Роба Гоффи и Гэрета Джонса.

2. Понимание целей: делать то, что правильно, а не то, что хорошо для карьеры. Любить свою работу и стремиться в высшей цели.

« Какие бы трудности не вставали у вас на пути, - пишет Говард Бехар, - компания платит вам за то, чтобы вы знали, как с ними справиться. Если не знаете, вам всё равно платят за то, чтобы вы это знали, - так что придётся узнать».

3. Самостоятельность: тот, кто подметает пол, вправе выбрать веник. Позволяйте себе и другим творчески мыслить и принимать самостоятельные решения, удовольствие от работы будет расти с каждым днём.

4. Чуткость: забота должна быть неподдельной.

5. Умение слышать правду: у стен есть голос. Прислушивайтесь, что говорят сотрудники, клиенты, и даже к тому, что не высказывается вслух.

6. Откровенность: только правда звучит правдоподобно.

7. Активность: мыслить как человек действия, действовать как человек мысли.

«Найдите лучшее соотношение энтузиазма, целеустрёмлённости и постоянства» [Там же].

8. Противостояние трудностям: мы, прежде всего люди. Люди должны быть всегда на первом месте.

9. Авторитет: спокойный и негромкий голос посреди оглушительного шума.

Интересен взгляд на честность Макиавелли. «…Людям свойственно стремиться быть честнее, чем они есть на самом деле, как и казаться лучше, чем они есть. Но если правитель выдает желаемое за действительное, то он добровольно хочет обманываться. Между тем, как живут люди, и тем, как они должны жить, дистанция огромная. Чаще всего терпит крушение честный правитель, ибо он мерит людей на свой аршин, т.е. представляет их лучше, чем они есть. В отличие от него умный правитель изучает то, что есть в действительности», - пишет Кравченко в своей работе.

Современные авторы Роб Гоффи и Гэрет Джонс, предлагают идею о том, что быть лидером - значит быть собой. Они излагают мнение совершенно противоположное теории черт личности. « Эффективный лидер – это тот, кто знает свои индивидуальные особенности, которые могут быть ему полезны как лидеру, и пользуется ими с умом. Лидеру нужно выявить свои отличительные особенности, несущие смысл для его последователей» [6; с. 23].

Три важнейших свойства должны быть у подлинного лидера: его слова никогда не расходятся с делом, он проявляет связность в исполнении своих ролей (у него есть всегда истинное лицо, сколько бы ролей он не выполнял), он находится в согласии с собой, и, следовательно, непротиворечив и неподделен.

Когда мы встречаемся с тем или иным руководителем, мы сразу бессознательно отмечаем его манеру держаться, говорить, наблюдать, манеру вести себя в обществе при формальном и неформальном общении. Не так часто мы отмечаем, что этот человек мастер своего дела, что мы хотели бы смотреть на этого человека и жадно впитывать то, как он умеет всё делать, как он умеет привлечь и увлечь людей за собой, кем бы и чем бы он не руководил. Способов привлечь к себе внимание достаточно. Кто-то безупречен в вопросах этики и предпочитает свой стиль одежды, например, носит длинные волосы, яркий галстук и прекрасно знает родной язык, кто-то гордится своим происхождением, и умеет использовать шутку и резкое словцо с подчинёнными, но заботится о своих коллегах не меньше, ставя на первое место их работу и личные заботы. Но далеко не все могут использовать свои привлекательные, особенные качества в выгодном для себя свете и в нужное время.

Чтобы познать себя требуется ко времени достаточно желания, на это может уйти вся жизнь человека. В бизнесе же надо оставаться собой в любой ситуации, иметь способность оценить текущий момент и принять решение, своё решение.

Поэтому, первое, что необходимо руководителю, нужно выяснить*,* **в какой обстановке** **проявляются его отличительные особенности**, какие черты нравятся окружающим.

Второе. По мере того, как будут накапливаться знания о себе постараться никому не подражать, **работать над своим « Я»,** и вести себя, соответственно выработанных для себя этих самых отличий. « Мы отмечали, что вовсе не обязательно обладать полным и даже глубоким знанием себя. Такое знание приобретается и оттачивается по мере того, как лидер трудится и общается со своими последователями. Вот в чём, вероятно, разница между осведомлённостью о себе и знанием себя. Со временем лидеры понимают, что работает на них, но им вовсе не обязательно понимать, как и почему именно, до тех пор пока они достигают желаемого. Да и, по нашему опыту, мало кто изучил себя настолько глубоко» [7; с. 24].

Мы каждый день имеем дело с продуктами компании Microsoft, и не можем не признавать такую яркую личность, как Билл Гейтс. Его имя становится нарицательным, когда мы говорим об увлечённых информатикой и программированием людях. Особенность этого человека в том, что он компьютерный гений, фанат, знаток своего дела. Многие отмечают его странное поведение в обществе, его некую чокнутость, но это не мешает ему без слов сообщать нам нечто важное о себе и компании Microsoft. Это уже стиль, приём, которым со временем он научился искусно пользоваться.

Другим ярким примером являет собой личность Акио Мориты, основателя «Sony». Он шёл против стереотипов о японском обществе, изучая и переосмысливая природу американо-японских экономических отношений. В своей книге « Школьные оценки не говорят ни о чём» он утверждал, что по школьным успехам ребёнка нельзя судить, вырастет ли из него бизнесмен. Он был одним из первых крупных лидеров, понимающих идею организации, строящуюся на блага своих клиентов, акционеров и сотрудников по всему миру. «Sony» стала первой японской компаний, зарегистрированной на Нью - Йоркской фондовой бирже.

Поэтому, третье, и не менее важное для руководителя свойство, **- анализировать** **ситуацию, определять качество, которое нужно проявить, чтобы добиться наилучшего результата**. Все мы, находясь в обществе, играем в игры. И понимаем важность умения играть верно, «согласно партитуре». Главное не переиграть, иначе можно потерять честность и искренность, и как результат доверие своих последователей. Ричарду Хеккерту, бывшему председателю совета директор компании Du Pont принадлежат слова: « Если ты всегда говоришь правду, тебе не нужно помнить, что ты говорил». Это касается как мелочей, так и серьёзных вопросов. Это может служить своеобразным допуском к лидерству.

И последнее. Зная, свои привлекательные черты, работая над своей индивидуальностью, (можно провести аналогию с маркетингом, и назвать это своим личным брендом), **необходимо научиться извлекать из этого всего пользу.**

На производстве же, в компании приходится трудиться над решением общих задач, обычно этим занимается команда единомышленников. Здесь задача лидера – **заставить разных людей эффективно общаться и объединяться для совместного труда.**

Ицхак Идизес понимает, что хороший лидер тот, кто способен действовать сознательно, осознанно (понимая последствия и значение своих действий), обладает разносторонними способностями, знает свои сильные и слабые стороны, а также свою уникальность, принимает свои достоинства, недостатки, способен оценить сильные и слабые стороны других людей, создаёт конструктивный конфликт, который становится средством обучения сотрудников. То есть здесь качества руководителя рассматриваются с позиции эффективного поведения лидера.

« Что не менее важно, он способен создать благоприятную атмосферу, систему единых взглядов и ценностей, которая побуждает людей работать вместе и не даёт возможности никому стать незаменимым. Такая способность, которую я называю способностью к интеграции, позволяет заменить механистическое самосознание организации на органическое и превратить индивидуальное предпринимательство в групповое» [1; с. 247].

Интересны аналогии Адизеса, которые он приводит, рассуждая о понятиях лидер и лидерство. Он сравнивает лидера с большим пальцем руки, и считает, что быть лидером – это значит вместе с остальными пальцами, взаимодействуя, действовать, становясь рукой. Лидер в отличие от хорошего менеджера справляется обычно с двумя управленческими функциями, одна из которых - интеграция. Второе и тоже удачное сравнение состоит в том, что Ицхак сравнивает лидерство с эстафетой, где победа достаётся только благодаря слаженной работе всей команды. И третье сравнение, « хорошие лидеры похожи на родителей, присматривающих по очереди за детьми, которые благодаря этому с малых лет учатся адаптироваться к разным моделям власти» [1; с. 249]. По мнению Ицхака Адизеса большая часть качеств лидера традиционно считаются женскими, но эти качества могут быть присущи, как женщине, так и мужчине.

**3.2 Командная система управления**

Для того чтобы процесс управления компанией достиг своей главной цели – построение эффективного и результативного производства в ближайшей и долгосрочной перспективе, чтобы развитию компании сопутствовал успех, необходимо чтобы **руководитель знал, помнил и выполнял основные функции упраления**, такие как:

1) результативность – умение удовлетворить потребности людей, в данном контексте - клиентов компании; 2) администрирование – чтобы в компании правильные вещи эффективно исполняли правильные люди, 3) предпринимательство – творчество и готовность идти на риск; 4) интеграция - создание ценностей, которые будут стимулировать коллектив к действию сообща и обеспечат жизнедеятельность организации в долгосрочной перспективе. Но такого руководителя, идеального менеджера, способного в одиночку решить все задачи, не существует. Большинство менеджеров могут успешно справляться с решением одной задачи, но никто не может выполнить четыре одновременно. Поэтому мнение литературы и всей науки менеджмента об идеальном менеджере ошибочно, считает Ицхак Калдерон Адизес. И это довольно правдиво. Каждый человек уникален, наделён только своими генетическими и приобретёнными качествами, имеет свои достоинства и недостатки, использует разный жизненный опыт и ощущает даже по- разному.

« Разные люди по- разному подходят к организации, планированию и контролю. Однако на деле существует множество разнообразных стилей менеджмента – как успешного, так и неправильного. Число комбинаций сильных и слабых сторон руководителя бесконечно» [1; с. 17].

Более правильно, подразумевая эффективное лидерство говорить о взаимодополняющей команде лидеров, тем более, чаще всего необходимо быстро и в короткие сроки выполнить достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях.

Команда всегда выполняет работу эффективнее, чем отдельные сотрудники. Команда объединяет знания, наработки, таланты людей. Команда меняет поведение людей. Они быстрее и охотнее здесь перенимают опыт, учатся лидерству.

Нужно быть очень внимательным при выборе людей для команды. Необходимо первое: определить критерии (навыки, способности, качества), какими вы будете руководствоваться при подборе кандидатов; 2) определить, какие навыки, способности и качества необходимы на каждой позиции, - расставить всех по своим местам; 3) убедиться, что сумма, навыков, способностей и качеств в полной мере соответствует нуждам компании, и нет умников, стремящихся сделать карьеру. Четвёртое: давайте людям шанс; 5) избавляйтесь от тех, кому недостаёт ума и энергичности; 6) выбирайте людей, которые способны взглянуть правде в глаза и найти решение. Восьмое: выбирайте тех, кто мыслит как качественными, так и количественными категориями и действует последовательно. Девятое: ищите хороших коммуникаторов, мотиваторов и организаторов, которых успех команды заботит менее собственного. И последнее: ищите лидеров позитивных, лёгких и на подъём решительных.

Лидер олицетворяет систему предпочитаемых группой целей и ценностей, является их носителем и активным проводником в жизнь. В связи с этим лидером считается тот, чьи установки и ориентации становятся референтными, исходными эталонами для всех или большинства членов группы в оценке им значимых аспектов её жизнедеятельности.

В зависимости от поставленных задач, на предприятии создаются рабочие, целевые и самоуправляемые группы.

Если проанализировать структуру и результаты работы различных типов команд, приводимых Пирсоном и Томасом [14; с. 38], то самоуправляемая рабочая группа, где участники осваивают все виды работ, меняются местами, обеспечивают все управленческие функции, может существенно повысить производительность, меняет организацию, даёт самостоятельность её членам и устраняет необходимость надзора за работой.

Марвин Бауэр выделяет два типа команд. Первые, - оперативные команды – небольшие группы сотрудников для решения конкретных задач. Во главе команды, выборный руководитель, в процессе становления - определение целей, задач и правил поведения для сотрудников. Далее самостоятельная работа, активное включение команды в процесс.

В отличие от оперативных, лидерские команды похожи на первые, но во главе - настоящий лидер, первых среди равных, отношения строятся на основе доверия и равенства между коллегами.

Каждый лидер должен выработать «бескомпромиссный, последовательный, логичный и эффективный управленческий подход» [9; с. 121].

Как считает Джеймс Килтс, руководство должно опираться на прочный фундамент – это стратегический план, который определяет годовой план работы. На его основе ставятся ежеквартальные задачи, а итоги дают право для награждения отличившихся сотрудников.

Стратегический план составляется на три года. Необходимо ознакомить сотрудников с содержанием плана. «Когда ваши сотрудники знают, что размер их премии зависит от того, выполнимы ли пункты плана, удаётся привлечь к делу каждого» [Его же].

Годовой план должен быть более конкретнее. Также необходимо прописать предельно подробно перечень ежеквартальных задач. Каждые три месяца руководитель собирает подчиненных на двух, трёхдневные совещания. Каждую неделю сотрудники отчитываются о ключевых показателях компании и рынка, включая рыночные доли, уровень товарооборота и прибыли и всё, что имеет важное значение для функционирования компании. Это необходимо для регулярной проверки соответствия плана выполненным задачам, каким курсом движется компании, чего мы добились в итоге, и каков результат на данный момент.

Суммируя вышесказанное, чтобы освободить время для себя, руководитель должен создать команду победителей. Ему необходимо: увлекать собственным примером; искать незаурядных работников; привносить вдохновение; поручая, давать свободу действий сотрудникам; выделять время и ресурсы на развитие персонала; выдвигать своих сотрудников на более высокие должности в компании.

«Эффективное корпоративное управление состоит из двух частей: функция управления и стиль управления. Функция управления – первостепенная обязанность лидера – это выработка ясного коллективного видения и его энергичная реализация. Это универсальное требование управления вообще, и независимо от вашего стиля руководства вы должны выполнять эту функцию», - определяет Коллинз[11; с. 20].

Часто в литературе по менеджменту приводят основные типы или стили лидерства: автократический (сосредоточение все власти и ответственности в руках лидера), демократический (делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера) и пассивный (невмешательства), при котором лидер снимает с себя ответственность и предоставляет работникам полную свободу принимать решения и выбирать методы работы. Выбор того или иного стиля (или их комбинации) зависит от факторов, связанных с желанием самого лидера, его последователей и сложившейся ситуации.

« Умение быть пластичным, многовариантным, искусно владеть всеми регистрами стилей руководства – высокое мастерство. Каждый руководитель неповторим, имеет свой жизненный и производственный опыт, свои принципы, идеалы, и рекомендовать какой-либо стиль управления как эталонный было бы ошибкой», - говорит Кнорринг [11; с.170]. Но элементы управленческого стиля, присущие эффективным лидерам мы можем выделить. Искренность, решительность, концентрация, личное участие, умение работать с людьми, коммуникации и стремление вперёд, - всё это, что демонстрирует руководитель, будет оказывать огромное влияние на коллектив и подчинять весь процесс управления к конечной цели.

**Заключение**

На протяжении всей истории человечества лидеры двигали вперёд этот мир, ведя за собой людей. Родоначальники в лидерском движении, производственные деятели США открыли всему миру и разработали систему, позволяющую расти другим лидерам. Но они не создали систему для воспитания новых лидеров для управления компанией в целом.

Пользоваться властью легко. Власть, способность влиять на поведение людей, необходима для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти или есть, но очень слабая. Власть как процесс базируется на двух началах: личном и организационном. И в том и в другом случае используются различные источники власти.

Умелое использование имеющихся у руководителя источников власти лежит в основе лидерства. Основу власти составляет асимметрия отношений между людьми и существующая в связи с этим возможность одного человека влиять или воздействовать на другого. Важно, чтобы каждый участник системы знал свои функции и границы своей власти, своей ответственности. Из-за меняющихся социальных ценностей руководители компаний считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на подчинённых. Эти медленные по временном отношении меры, способствуют увеличению эффективности организации.

Теоретики определяют лидера, как человека, формирующего цели и обладающего способностью вести за собой. Он должен быть наделён такими качествами, которые будут значимы для общества и помогут ему в достижении поставленных целей. Идеального руководителя не существует.

Эффективному лидеру достаточно знать свои индивидуальные качества и пользоваться ими с умом и на благо общего дела.

Из опыта классиков менеджмента вытекает вывод о парадоксе хорошего управления: с одной стороны компания зависит от управляющего больше, чем от какого-либо другого человека; с другой, стороны его вклад в общий успех компании не превышает 10 % общих усилий.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях « лидер - последователи», чем «начальник-подчинённый».

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трёх переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер. Каждый из подходов предлагает своё решение проблемы эффективного лидерства. Мы же постарались оценить весомый вклад современников в науку управления, кратко рассмотрев содержание сути вопроса у каждого автора.

Административно- командную модель управления необходимо менять на лидерскую, основанную на уважении и доверии. Когда иерархии не будет, а во главе будут стоять лидеры и действовать на всех её уровнях, тогда коллектив избавиться от тревоги и страха, станет свободнее высказывать свою точку зрения, применять новые методы, даже выражать несогласие, станет работать более заинтересованно и творчески.

В компаниях, оптимально сочетающих методы эффективного руководства, власть и лидерство, отношения строятся на принципах выработки самостоятельных решений, которые потом совместно и реализуются. Именно при таком управлении результативность значительно выше, чем при командном.

**Список литературы**

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует/ Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. -2-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.-312 с.

2. Англо-русский и русско-английский современный словарь + грамматика. – Ростов-на-Дону: ООО « Издательство БАРО-ПРЕСС, 2002-992 с.

3. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.-136с.- (Серия «Высшее образование»).

4. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией/ Марвин Бауэр; Пер. с англ. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- с. 231с.

5. Бехар, Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbuks/ Говард Бехар при участии Джанет Голдстайн; пер. с англ. М. Сухановой- М.: ЗАО «Бизнеском», 2008. -208 с.- (Библиотека Генерального Директора. 12 неслучайных книг; том 10).

6. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М . : Экономистъ, 2008. – 670 с.:ил.

7. Гоффи, Р. Что значит быть лидером. /Роб Гоффи, Гэрет Джонс; пер. с англ. [ Виталия Мишучкова]; Стокгольмская школа экономики. - М.: издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.-224с. – ( Библиотека Генерального Директора. 12 неслучайных книг; том 2).

8. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер.Для руководителя- практика: Пер. с англ. – М.: « Дело», 1991.-320с.

9. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология».-2-е изд.-М.: Флинта: МПСИ, 2002.-648с.

10. Килтс, Д. Ничего лишнего: философия ведения бизнеса от СЕО Gillette/ Джеймс Килтс при учсатии Джона Манфреди и Роберта Лорбера; пер.с англ. Марии Хуртиной. -2-е изд.- М.: издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.-216 с. – (Библиотека Генерального Директора. 12 неслучайных книг; том 8).

11. Коллинз Дж. Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию /Джим Коллинз, Уильм Лазье; пер. с англ. -2-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.-256 с.

12. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. – М.: Издательство БЕК, 1997.-228с.

13. Майстер, Д. Первый среди равных: как руководить группой профессионалов/Дэвид Майстер, Патрик Маккена ; пер. с англ. М. С. Иванова и М. В. Фербера. -3-е изд.- М.: издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.-248 с. – (Библиотека Генерального Директора. 12 неслучайных книг; том 9).

14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998.- 800 с.

15. Ожегов С. И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/ Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М .: Азбуковник, 1999.-944стр. ISBN 5-89285-003-X.

16. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 306с.

17. Резник С. Д.Организационное поведение: Учебник.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009.- 430с. – (Высшее образование).

18.Чаран Р. Ноу-хау: 8 навыков, которыми вам необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе/Рэм Чаран, при участии Гэри Уиллиган; : Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248с.

19. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Высш.шк., 1999.-304 с; ил.

20. Уэлч Дж. Победитель/Джек Уэлч и Сьюзи Уэлч; Пер. с англ.- 2-е изд. – М.: АСТ – 336с.

21. Управление организацией: Учебник ( Под.редА. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.- 4-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2008. -736 с.- (Высшее образование).

**Перечень библиографических записей**

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.-312 с.

2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.-136с.

3. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- с. 231с.

4. Бехар Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbuks. М.: ЗАО «Бизнеском», 2008. -208 с.

5. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник. М . : Экономистъ, 2008. – 670 с.:ил.

6. Гоффи Р. Что значит быть лидером. М.: издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.-224с.

7. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. М.: « Дело», 1991.-320с.

8. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». М.: Флинта: МПСИ, 2002.-648с.

9. Килтс, Д. Ничего лишнего: философия ведения бизнеса от СЕО Gillette. М.: издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.-216 с.

10. Коллинз Дж. Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.-256 с.

11. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. М.: Издательство БЕК, 1997.-228с.

12. Майстер, Д. Первый среди равных: как руководить группой профессионалов. М.: издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.-248 с.

13. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.- 800 с.

14. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. М.: Альпина Паблишер, 2002. – 306с.

15. Резник С. Д.Организационное поведение: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2009.- 430с.

16.Чаран Р. Ноу-хау: 8 навыков, которыми вам необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248с.

17. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М: Высш.шк., 1999.-304 с; ил.

18. Уэлч Дж. Победитель. М.: АСТ – 336с.

19. Управление организацией: Учебник ( Под.редА. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2008. -736 с.